

УДК 658.01

АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО МІНІМІЗАЦІЇ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сташкевич І.І., старший викладач, Донбаська державна машинобудівна академія, м.Краматорськ

Сташкевич І.І., Аналіз методологічних підходів до мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві

У статті проведено дослідження складових процесу організаційних змін на підприємстві. Здійснено аналіз методологічних підходів до управління організаційними змінами на підприємстві. Виділено перспективи та напрямки подальшого вдосконалення підходів щодо мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. У статті проаналізовані підходи до управління персоналом в рамках різних теорій організаційних змін і представлені результати емпіричного дослідження особливостей управління персоналом в період організаційних змін у російських компаніях. Виділено п'ять основних моделей організаційних змін на підприємстві, до кожної сформовано пріоритетні завдання управління персоналом. Здійснено аналіз ситуаційного підходу при управлінні організаційними змінами, бо виникає необхідність вибору певної стратегії управління персоналом в залежності від виду організаційних змін. Показана важливість ролі керівника підприємства у процесах впровадження змін на підприємстві. Виділені важливі аспекти процесу впровадження організаційних змін на підприємстві, розкриті особливості вибору варіанту рішення та оцінки ресурсів для впровадження змін на підприємстві в залежності від типу менеджера. Достатньо повно розкрито етап подолання кризи впровадження змін. Наведена модель оцінки та управління опором персоналу змінам Дж.Хайята, яка містить у собі такі важливі складові: усвідомлення необхідності змін; бажання підтримувати зміни та приймати у них участь; знання того, як саме слід здійснювати зміни та яким має бути результат; здатність впроваджувати зміни систематично та закріпити результати змін.

Stashkevich I., The analysis of the methodological approaches of the personnel resistance to the organizational changes at an enterprise

The components of the organizational changes process at the enterprise were studied in the paper. The analysis of methodological approaches to the management of organizational changes at the enterprise was done. The prospects and directions for further improvement of approaches to minimize employee resistance to organizational changes at the enterprise were highlighted. The article analyzes approaches to the personnel management in the framework of different theories of organizational change and presents the results of empirical research of features of HR management in a time of organizational change in Russian companies. Identified five major models of organizational changes at the company, to each of the defined priority tasks of personnel management. The analysis of the situational approach when managing organizational changes, as it comes to choosing a strategy of personnel management depending on the type of organizational changes. Shows the importance of the role of the Director in the process of implementing change in the enterprise. Highlighted important aspects of the process of implementation of organizational changes in the enterprise, the features chosen the solution, and assessment of resources for implementing changes at an enterprise depending on type of Manager. Adequately disclosed the stage of overcoming the crisis, the implementation of changes. The model of assessment and management of resistance of staff to change j.The Hyatt, which comprises the following essential components: awareness of the need for change; desire to support the change and participate in

them; knowing what to change and what should be the result; the ability to implement the changes systematically; the ability to consolidate the results of the changes.

Сташкевич И.И. Анализ методологических подходов к минимизации сопротивления персонала организационным изменениям на предприятии

В статье проведено исследование составляющих процесса организационных изменений на предприятии. Осуществлен анализ методологических подходов к управлению организационными изменениями на предприятии. Выделены перспективы и направления дальнейшего усовершенствования подходов к минимизации сопротивления персонала организационным изменениям на предприятии. В статье проанализированы подходы к управлению персоналом в рамках различных теорий организационных изменений и представлены результаты эмпирического исследования особенностей управления персоналом в период организационных изменений в российских компаниях. Выделено пять основных моделей организационных изменений на предприятии, к каждой сформированы приоритетные задачи управления персоналом. Осуществлен анализ ситуационного подхода при управлении организационными изменениями, так как возникает необходимость выбора определенной стратегии управления персоналом в зависимости от вида организационных изменений. Выделены важные аспекты процесса внедрения организационных изменений на предприятии, раскрыты особенности выбора варианта решения и оценки ресурсов для внедрения изменений на предприятии в зависимости от типа менеджера. Достаточно полно раскрыт этап преодоления кризиса внедрения изменений. Приведена модель оценки и управления сопротивлением персонала изменениям Дж.Хайята, которая содержит в себе следующие важные составляющие: осознание необходимости изменений; желание поддерживать изменения и принимать в них участие; знание того, как именно следует осуществлять изменения и каким должен быть результат; способность внедрять и закрепить изменения.

Постановка проблеми. Реалізації стратегії розвитку підприємства, в першу чергу, сприяє впровадження організаційних змін, які ускладнюються проблемою опору персоналу. Відсутність адекватного науково-методичного інструментарію, який би став підґрунтям для керівництва в процесах планування та реалізації організаційних змін на підприємствах важкого машинобудування, вимагає розробки наукових положень щодо вирішення проблеми опору персоналу організаційним змінам. Саме тому актуальним виявляється проведення аналізу методологічних підходів до мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем подолання опору персоналу організаційним змінам присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних учених таких, як: У. Барнет і Г. Керол [1], Д. Найпак [2], Т. Андреева [3], Д. Пашенко [4], А. Дусавицький [5], А.Пригожин [6], В.Давидов [5], Г.Дорофєєва, А.Мадих [7,8,9], І. Ансоф [10], М.Вороновицький [11], Р.Лепа [13] та багато інших вчених. При цьому переважно завдання мінімізації опору персоналу змінам розглядається як один із процесів управління організаційними змінами на підприємстві.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що науковцями цілеспрямовано досліджуються особливості питання мінімізації опору персоналу організаційним змінам потребують подальшого вдосконалення. Існуючі у науці підходи не дозволяють формалізувати процес мінімізації витрат на попередження організаційного опору з урахуванням авторитету членів колективу, об'єктивної вигоди рішення для членів колективу та їх схильності до сприйняття чужої думки. Вони не дозволяють здійснювати оцінку рівня підтримки організаційних змін членами колективу, а також при цьому враховувати інформаційні взаємодії між ними. Найбільш складними виявляються аспекти щодо врахування характеристик окремих членів колективу стосовно підтримки рішення, переваги рішень для окремих осіб, авторитета членів колективу та можливостей впливати один на одного. Необхідною є розробка таких моделей, які б

дозволяли обирати оптимальні з точки зору витрат та результатів заходи щодо мінімізації організаційного опору персоналу.

Мета статті. Метою статті є дослідження методологічних підходів до мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві та виявлення подальших напрямків щодо їх вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Організаційні зміни в науці переважно розглядаються у рамках двох основних напрямків. Їх зміст досить повно розкрили у своїх працях зарубіжні учені У. Барнетт и Г. Кэрролл [1]. Методологію управління організаційними змінами представлено змістовним на процесійним напрямками. Представники змістовного напрямку зосереджуються на трансформації конкретних станів організації на визначеному проміжку часу. Головна увага приділяється тому, якою була організація у вихідному стані, якою вона повинна стати після реформ. Змістовні моделі описують компоненти організацій, які зазнають трансформацій, а також якість взаємозв'язків між ними. Інший напрямок охоплює чисельні описи процесу змін. Дослідження при цьому зосереджуються на таких категоріях, як швидкість та послідовність дій, зміна станів, прийняття рішень, комунікації, опір змінам і т.д.

Д.В. Найпак досліджує управління організаційними змінами як процесом та наводить його декомпозицію на етапи здійснення змін. Автор розглядає детермінацію управління організаційними змінами з позиції методології процесного підходу [2]. Процесуальні теорії представлені роботами К.Левіна, Дж.Котера. Сутність даних теорій розкрито у послідовності процесів, які характеризують етапи здійснення змін: підготовка, безпосереднє проведення, інституціоналізація змін. Дослідження підходів до управління змінами в межах процесної методології свідчить про те, що авторами не завжди виокремлюються етапи оцінки опору персоналу змінам, а також оцінки готовності персоналу до змін. З огляду на важливість вирішення завдання мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві доцільно обов'язково розглядати цей етап у рамках процесу управління змінами на підприємстві. При цьому, наприклад, Е.Мейхью вказує на важливість системного мислення під час проведення організаційних змін. Г.Мак-Лін акцентує увагу на доцільності визначення глибини змін у процесі управління змінами. Отже, складність проблеми вимагає комплексного застосування набору інших підходів.

У роботі [3] обговорюються підходи до управління персоналом в рамках різних теорій організаційних змін і представлені результати емпіричного дослідження особливостей управління персоналом в період організаційних змін у російських компаніях. Виявлено, що серед них найбільш розповсюджений досить «жорсткий» підхід до управління персоналом під час змін, елементи якого, в першу чергу, спрямовані на конкретного працівника. Аналіз даних дозволив також виділити методики управління персоналом, що позитивно впливають на загальну результативність програми змін. Вони не збігаються з найбільш часто використовуваними і є комбінацією «м'яких» і «жорстких» практик управління персоналом, орієнтованих як на окремого співробітника, так і на взаємодію всередині компанії. Т. Андрєєвою у статті [3] виділено п'ять основних моделей організаційних змін на підприємстві. У відповідність до кожної сформовано пріоритетні завдання управління персоналом (табл.1).

Значна увага має приділятися положенням ситуаційного підходу при управлінні організаційними змінами, бо виникає необхідність вибору певної стратегії управління персоналом в залежності від виду організаційних змін. Для будь-якої з представлених моделей актуальним та важливим є подолання опору персоналу змінам, але при цьому завдання виявляються різними за рівнем складності, що може вимагати застосування комплексу різних підходів та інструментів управління. Теорія та практика свідчить про важливість ролі керівника підприємства у процесах впровадження змін на підприємстві. Д.С. Пашенко у роботі [4] розглядає важливі аспекти процесу впровадження організаційних змін на підприємстві та розкриває особливості вибору варіанту рішення та оцінки ресурсів для впровадження змін на підприємстві в залежності від типу менеджера. Достатньо повно

розкрито етап подолання кризи впровадження змін, коли авторитету команди впровадження змін чи виділених ресурсів не вистачає.

Таблиця 1 – Вибір стратегії управління персоналом в залежності від моделі організаційних змін на підприємстві

Модель організаційних змін	Основа моделі змін	Пріоритетне завдання управління персоналом
Модель запланованих змін	Заплановані зміни. Повністю підпорядковані лідеру	Інформаційний вплив, реорганізація обов'язків та повноважень, розробка нової системи стимулювання
Модель перерваної рівноваги	Чергування етапів еволюції та революції, перехід відбувається у конкретних умовах	
Модель життєвого циклу підприємства	Природне чергування стадій еволюції та революції	Різні завдання в залежності від стадій. Наприклад, на етапі розвитку через співпрацю – розвиток командної роботи.
Модель змін, що розвиваються	Зміни відбуваються постійно. У кожного робітника є рівні можливості впливати на розвиток підприємства	Розвиток персоналу: навчання, розвиток гнучкості мислення, відбір співробітників та керівників
Модель саморозвитку організації	Хаотичний характер чергування етапів, сильний вплив слабких впливів, непередбачувані зміни	Розвиток персоналу: розвиток гнучкості мислення, навчання, розвиток здібностей самостійно приймати рішення

Автором систематизовано характерні реакції та управлінські рішення щодо подолання кризи у проекті впровадження змін в залежності від типу менеджера. При цьому робляться висновки відносно ефективності директивних методів мінімізації опору персоналу змінам. Якщо організаційний опір є значним, то директивні методи призводять ситуацію ще більш у кризовий стан. Робиться висновок про те, що вплив керівника ІТ компанії на проект впровадження змін є значним на таких етапах, як планування, аудіювання, впровадження змін. Типові реакції керівництва на певних етапах можуть як допомогти впровадженню змін, так і повністю припинити проект. Позитивними аспектами є врахування психологічних особливостей персоналу при управлінні організаційними змінами, а також застосування положень ситуаційного та рефлексивного підходів. Обмеженнями є дослідження виключно позиції керівництва і ТОП-менеджменту при управлінні змінами, а також концентрація уваги на процесі впровадження змін і виділення типів керівників та їх реакцій суто для підприємств ІТ галузі. З метою мінімізації опору персоналу змінам на промисловому підприємстві, важливо розглядати усі процеси управління змінами та різні категорії персоналу. Це дозволить комплексно підходити до виявлення опору персоналу змінам, встановлення його причин та факторів з метою мінімізації.

Дослідження теоретико-методологічних підходів до мінімізації опору персоналу організаційним змінам потребує врахування також надбання у сфері психології. На особливу увагу заслуговують праці В.В Давидова, який підкреслює, що «...усвідомлена діяльність людини опосередкована колективом» [5]. Учений спирається на положення діяльнісного підходу, відповідно до якого індивід при побудові ідеальних складових своєї діяльності (потреб, мотивів, цілей) та образів ситуацій, у яких здійснюється діяльність, повинен постійно враховувати потреби, інтереси та позиції інших індивідів. В.В. Давидов розглядає проблеми співвідношення індивідуальної та колективної діяльності, а також їх взаємозв'язку, що передбачає дослідження особистісного та індивідуального рівнів виконання індивідуальної діяльності. Ці проблеми є вельми актуальними, але у науці досліджуються переважно у психології. Мінімізація опору персоналу організаційним

змінам на підприємстві вимагає врахування не тільки індивідуальних особливостей персоналу, а також і їх розкриття у колективі.

А.І. Пригожин приділяє значну увагу питанням мотивації колективу у період організаційних змін [6]. Мінімізації опору персоналу змінам сприятиме підвищення рівня організаційної культури колективу. Система мотивації у період організаційних змін повинна будуватися шляхом стимулювання окремих робітників до участі у реалізації змін, а також передбачати залучення усього колективу до виявлення активності у такий період. Саме тому для мотивації персоналу при здійсненні змін має засновуватися на принципах процесійних теорій мотивації, таких як: теорія очікувань та теорія справедливості. Мотивація колективу має передбачати врахування положень цих двох теорій з метою забезпечення індивідуальної та колективної зацікавленості у результатах праці.

На особливу увагу заслуговують підходи до мотивації персоналу, представлені у працях вітчизняних учених. Так, у роботах [7, 8, 9] висвітлено питання управління організаційною поведінкою персоналу на основі підвищення його мотивованості, представлено мотиваційну класифікацію організаційної поведінки персоналу, а також запропоновано модель максимізації мотивованості персоналу при плануванні та організації розподілу робіт на підприємстві. Безумовно, ідентифікація типу поведінки є дуже важливою при розподілі робіт між співробітниками у процесі здійснення організаційних змін на підприємстві, але при цьому також має враховуватися і суб'єктивне сприйняття колективом кожного з учасників змін. Таким чином, вирішення виключно проблем мотивації персоналу та колективу в цілому не може розглядатися як основа ефективності здійснення змін, але мотиваційні теорії та механізми мають бути інтегрованими у підходи до управління організаційними змінами на підприємствах.

Теоретико-методологічне підґрунтя вирішення важливого науково-практичного завдання мінімізації опору персоналу змінам має передбачати врахування положень теорій управління організаційною поведінкою персоналу, бо саме персонал є генератором та творцем змін. Напрямок досліджень у рамках проблем організаційної поведінки персоналу є досить різноманітними та містять такі аспекти, як: питання мотивації, навчання та розвитку, лідерства, влади, поведінки персоналу у групах, системах та у колективі. З огляду на це, методологія рефлексивного управління має застосовуватися як основа міждисциплінарного синтезу психологічних та соціологічних аспектів у систему управління організаційними змінами на підприємстві з метою мінімізації опору персоналу змінам. Необхідність використання рефлексивного підходу обумовлена важливістю врахування психологічних характеристик процесу прийняття рішень під час управління опором персоналу змінам.

Проблема подолання опору персоналу змінам знайшла відображення у роботах І.Ансоффа, який вважається яскравим представником плеяди дослідників аспектів стратегічного управління підприємством та здійснив значний внесок у розвиток теорій управління організаціями [10]. Вченим було висунуто гіпотезу о можливостях управління опором персоналу різними методами в залежності від рівня опору та часового періоду реалізації змін. Він виокремлює чотири методи управління змінами: примусове управління (за умов обмеженості часу та максимальному опору змінам); адаптивне управління (наявність значного часового інтервалу дозволяє поступово знизити опір); кризове управління (підприємство вимушено виживати у жорстких часових рамках; опір знижується та змінюється на підтримку, але після виходу з кризи посилюється); керований опір (здійснюється в умовах необмеженого часового інтервалу, коли у керівника є можливість не застосовувати примусові заходи). На практиці такі підходи сьогодні можуть виявитися неефективними з огляду на необхідність забезпечення динамічності змін. При цьому також проблема мінімізації опору персоналу змінам виявляється вельми актуальною для будь-яких організаційних змін незалежно від часового періоду їх здійснення.

На практиці такі підходи сьогодні можуть виявитися неефективними з огляду на необхідність забезпечення динамічності змін. При цьому також проблема мінімізації опору

персоналу змінам виявляється вельми актуальною для будь-яких організаційних змін незалежно від часового періоду їх здійснення. Критерії формування та вибору заходів щодо мінімізації опору персоналу змінам мають враховувати не тільки рівень опору та часовий період змін, але й сприйняття змін колективом загалом та місце кожного робітника у колективі. Обумовлено це тим, що є обґрунтованим та доведеним у науці ефекту стадності поведінки у роботі [11], а також ефекту каскаду [12]. Ефектом стадності вважається властивість суб'єкта у процесі вибору наслідувати діям інших навіть у тих випадках, коли його особисті міркування вказують на необхідність вибору іншої альтернативи [13]. Застосування представлених теорій до вирішення проблем мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві може виявлятися у тому, що співробітника із нейтральним відношенням до змін можуть приймати рішення про його підтримку не на основі власної інформації, а на рішення авторитетного співробітника, який підтримує організаційні зміни.

Цікавою виявляється модель оцінки та управління опором персоналу змінам Дж.Хайята [14]. Вона містить у собі такі важливі складові: усвідомлення необхідності змін; бажання підтримувати зміни та приймати у них участь; знання того, як саме слід здійснювати зміни та яким має бути результат; здатність впроваджувати зміни систематично; здатність закріпити результати змін. По-перше, ученим акцентується увага на проведенні діагностики можливості здійснення змін з точки зору готовності персоналу до їх проведення. За результатами здійснення змін має проводитися оцінка задоволеності робітників конкретними перетвореннями, що залежить від соціально-демографічних, особистісних характеристик, особливостей мотивації та структури особистості в цілому. При цьому у рамках підходу не враховано динамічність усіх представлених факторів, що впливають на готовність персоналу до змін та на задоволеність результатами. Крім того, відношення кожного окремого робітника до певної зміни може змінюватися навіть у рамках процесу її реалізації, що має враховуватися з метою мінімізації опору персоналу змінам. Саме тому важливим є врахування також положень динамічного підходу до управління для вирішення окресленої проблеми. Цей підхід було адаптовано до вирішення завдання забезпечення динамічності структури кадрів у короткостроковому періоді за умов відносно незмінної середньооблікової чисельності кадрів промислового підприємства

Таким чином, дослідження підходів до виявлення та мінімізації опору персоналу організаційним змінам дозволило виявити певні обмеження: не враховуються аспекти динамічності відношення робітника до організаційних змін, не здійснюється оцінка ролі робітника у колективі, а також не завжди існує відповідність мотиваційних заходів внутрішнім настановам персоналу. Питання виявлення та аналізу причин опору персоналу є актуальними та потребують подальших досліджень.

Висновки та пропозиції. Завдання мінімізації опору персоналу змінам досить часто розглядаються у науці без урахування практичної доцільності, а також розрахунків витрат часу та коштів на впровадження змін. Такі підходи можуть призводити до виникнення надмірних витрат та ускладнювати процеси організаційних змін на підприємстві.

Переважно вчені намагаються пояснити природу опору персоналу організаційним змінам та розробити відповідні заходи щодо його мінімізації у рамках психології, мотивації чи загальної теорії менеджменту. При цьому необхідним є формування інструментів щодо вирішення цього завдання на практиці з можливістю конкретизації та формалізації. Важливим є врахування економічної ефективності організаційних змін, а тому мають дотримуватися принципи доцільності, своєчасності, інтеграції у систему планування та непогіршення параметрів організаційних змін. Це потребує одночасного вирішення комплексу важливих завдань: оцінки зміни рівня підтримки рішення на індивідуальному та колективному рівнях, ідентифікація груп, схильних до опору, формалізація завдання цілеспрямованого впливу, визначення рівня підтримки. Має систематично здійснюватися моніторинг показників підтримки організаційних змін з метою оперативного реагування на потенційний чи фактичний опір змінам. Саме тому потребує систематизації процес збору

та обліку інформації, що пов'язана з рівнем підтримки рішення у колективі. Дотримання окреслених принципів може бути досягнутим за умов одночасного застосування комплексу положень різних науково-методологічних підходів: рефлексивного управління та стадної поведінки, теорії організаційної поведінки, теорії управління організаціями (системний, процесний, ситуаційний, динамічний підходи), теорій мотивації (процесійних теорій очікувань та справедливості), принципів гуманістичного та діяльнісного підходів. Для підприємств сьогодні важливою виявляється не тільки оцінка рівня підтримки змін на індивідуальному рівні, але й загальний рівень підтримки, витрати для отримання підтримки членами колективу. Саме з урахуванням цього повинен здійснюватися відбір оптимальних заходів, що направлені на підтримку рішень при встановленому бюджеті.

Список використаної літератури:

1. Barnett, W.P. Modeling Internal Organizational Change / William P. Barnett & Glenn R. Carroll // *Annual Review of Sociology*. – Vol. 21. – 1995. – P. 217–236.
2. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // *Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку. Теорія та практика державного управління*. – Вип.2 (33). – 2011. – С.1.-11.
3. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные / Т.Е. Андреева // *Российский журнал менеджмента*. – Том.4,№2. – 2006. – С. 25-48.
4. Пашенко Д.С. Роль генерального директора IT-компаний в процессе внедрения изменений в производственные процессы / Д.С. Пашенко // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. – Выпуск №4-1. – 2013. – 165-180.
5. Дусаевичкий А.К. О соотношении понятий индивидуального и коллективного субъектов деятельности / А.К. Дусаевичкий // *Психологическая наука и образование*. – 2001. – №2(5-13). – С. 1-8.
6. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия: монография / А.И. Пригожин. – М.: Политиздат, 2003. – 271 с.
7. Дорофеева А.А. Управление организационным поведением персонала на основе повышения его мотивированности / А.А. Дорофеева // *Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 2015. – № 1 (34). – С. 134-137.
8. Дорофеева А.А. Мотивационная классификация организационного поведения персонала предприятия / А.А. Дорофеева, А.А. Мадых // *Новая экономика (Беларусь, спецвыпуск)*, 2014. – № 10 (октябрь). – С. 72-75.
9. Дорофеева А.А. Модель максимизации мотивированности персонала при планировании и организации распределения работ на предприятии / А.А. Дорофеева, В.О. Самуйлов // *Інноваційна економіка (Тернопіль)*, 2014. – № 6 (55). – С. 82-86.
10. Ansoff I. *Implanting Strategic Management* / I. Ansoff, J. Macdonnel. – New York: Prentice Hall, 1990. – 520 p.
11. Вороновицкий М.М. Модель стадного поведения клиентов банка / М.М. Вороновицкий // *Экономика и математические методы*. – №1, т. 49. – 2013. – С.73-87.
12. Bikhchandani S. A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Information Cascades / S. Bikhchandani, D. Hirshleifer, I. Welch // *Journal of Political Economy*, 1992. – №100. – P. 992-1026.
13. Лепа Р.Н. Модели рефлексивного управления в экономике: моногр. / Р.Н. Лепа; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2012. – 391 с.
14. Hiatt J.M. *ADKAR: a model for change in business, government and our community* / J.M. Hiatt. – Loveland, CO: Prosci Research, 2006. – 146 p.

Ключові слова: організаційні зміни, опір персоналу, управління персоналом, стадна поведінка, рефлексивне управління, процес змін.

Ключевые слова: организационные изменения, сопротивление персонала, управление персоналом, стадное поведение, рефлексивное управление, процесс изменений.

Key words: organizational changes, the resistance of the personnel, personnel management, herd behavior, reflexive management, the process of change.